

Evalueringss- guide

Fra projektet: Evaluering og monitoring på Hærvejen.

Indledning

Evalueringer kan have utallige formål, formater og størrelser. Med denne guide er målet at inspirere alle, der ønsker at bruge evaluering aktivt til at skabe mere værdi i jeres og andres projekter. Guiden præsenterer dig for tre evalueringsmodeller og syv refleksionsspørgsmål, der kan styrke dit arbejde med evaluering. Nordea-fonden har et almennyttigt formål og et mål om, at fondens uddelinger skal gøre en forskel for mange, er samfundsopbyggende og skaber størst mulig værdi for støttemodtagerne og for samfundet. Derfor er evaluering et vigtigt redskab til at styrke projekter med at nå deres mål samt skabe læring og langvarig værdi for samfundet.



Guidens indhold

- **Syv refleksionsspørgsmål** (side 3).
Spørgsmålene uddybes på side 5-11:
 1. Projektets karakter
 2. Evalueringens anvendelse
 3. Evalueringens datagrundlag
 4. Metodevalg
 5. Formidling
 6. Evaluatør
 7. Budget
- **Tre evalueringsmodeller** (side 4).
Med afsæt i en grundlæggende model A tilføjes der i model B og C nye lag. Hvert refleksionsspørgsmål bliver løbende relateret til de tre evalueringsmodeller.
- **Én evalueringsoversigt** (side 12),
som giver et samlet overblik.

Hvem henvender guiden sig til?

Denne guide er til dig, der arbejder med evaluering som en integreret del af et projekt og/eller som skal samarbejde med en ekstern evaluatør.

Guiden henvender sig både til små organisationer, der ikke selv har omfattende erfaring med evaluering, og til større organisationer, som er vant til at evaluere, men gerne vil inspireres til at lave evalueringer, hvor anvendelse og værdiskabelse er i fokus. Evaluering er en afgørende del af at arbejde struktureret og systematisk med at skabe forbedringer, sikre solide beslutningsgrundlag samt skabe nye indsigter og viden. Enten til jeres egen brug eller for andre.

Sådan bruger du guiden

Evaluering hænger tæt sammen med udvikling, gennemførelse og forankring af jeres projekt, og vi vil derfor råde jer til at arbejde med guiden helt i begyndelsen af projektet – helst allerede som en del af projektbeskrivelsen. Guiden kan dog også bruges, når I har modtaget støtte fra fonden og skal til at arbejde med evaluering af projektet – eller skal til at hyre en ekstern evaluatør.

Læs guiden igennem sammen med projektgruppen og brug den til at diskutere og reflektere over evaluering i lige præcis jeres projekt.

Rigtig god læselyst!

Til støttemodtagere

Guiden er til dig, der ønsker at evaluere udover den obligatoriske afrapportering til Nordea-fonden. Fonden stiller ikke krav om, at projekter evalueres, og evaluering er ikke noget, du skal gøre for fondens skyld, men fordi du gerne vil skabe mere værdi for projektet og for andre. Evalueringer kan være ressourcekrævende: Overvej derfor altid, hvorfor I ønsker at evaluere, og hvordan I kan prioritere.

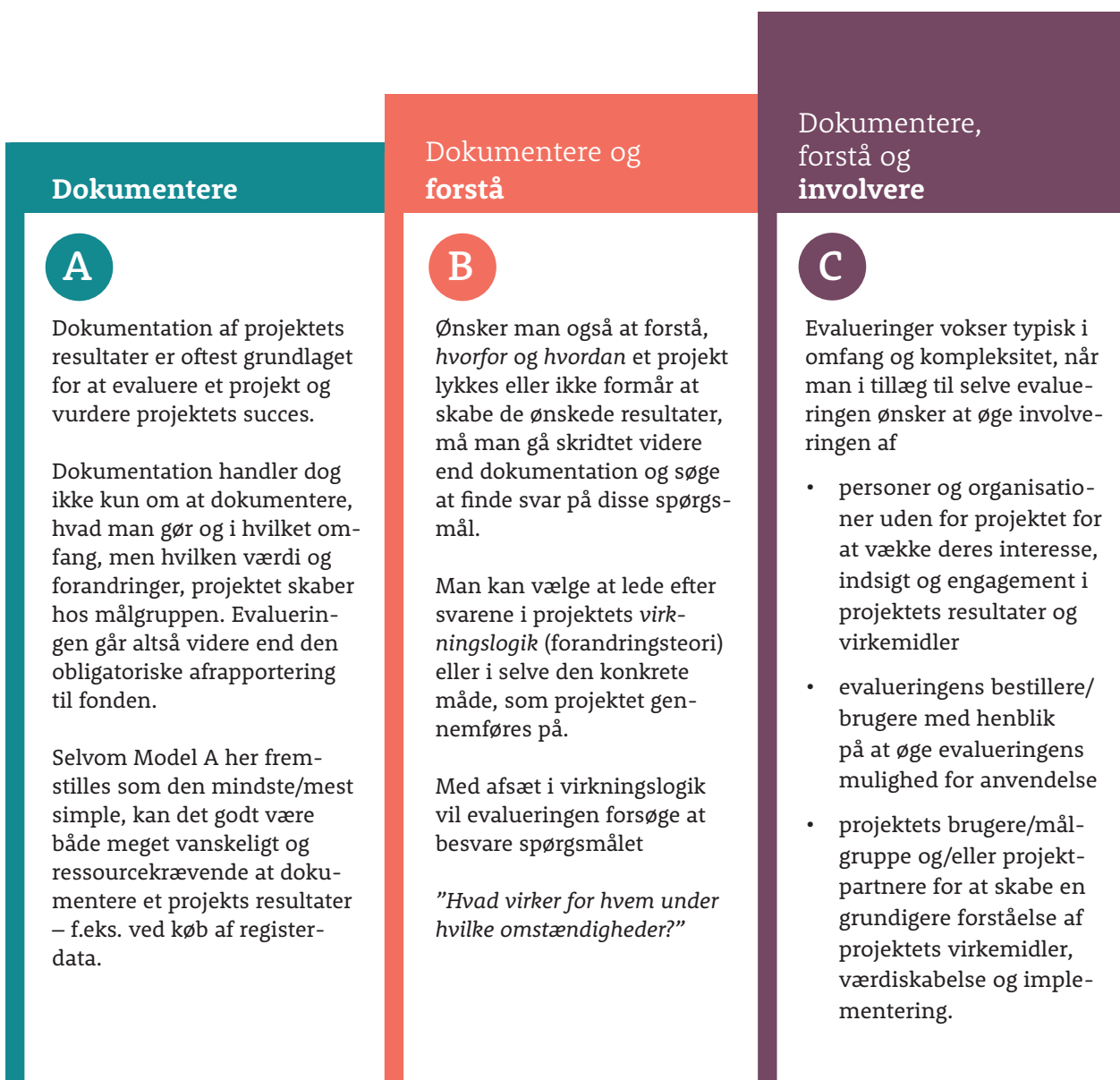
Tre evalueringsmodeller

Ligesom projekter er alle evalueringer forskellige. Som et fælles udgangspunkt for dialog og overvejelse om evalueringens fokus bruger vi tre overordnede evalueringsmodeller A, B og C. Modellerne kan bruges som inspiration for forskellige ambitionsniveauer, men skal selvfølgelig tilpasses jeres konkrete projekt.

Grundlaget for evaluering er at dokumentere projektets værdiskabelse (model A).

Ovenpå dette kan man bygge en dimension, der handler om at skabe en dybere forståelse af, hvordan projektet fungerer (model B). Endelig **kan** man efterstræbe at skabe et mere solidt engagement hos nogle af projektets interessenter i evalueringen ved at involvere dem direkte i evalueringsarbejdet (model C).

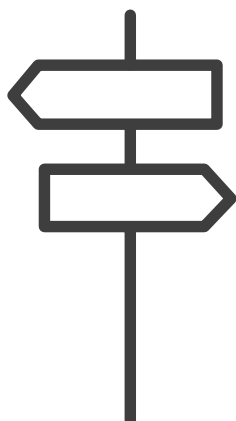
I praksis tager evalueringen dog sjældent en ren form (A, B el. C).



I det følgende præsenteres syv relevante refleksionsspørgsmål.

Hvert refleksionsspørgsmål bliver løbende relateret til de tre evalueringsmodeller.

Syv spørgsmål



Brug denne side som en tjekliste. På de efterfølgende sider i guiden finder du hjælp til at svare på spørgsmålene, så det kommer til at passe til dit projekt.

Projektets karakter:

1. Hvad er projektets grundlæggende karakter?

Er projektet et pilotprojekt, et udviklingsprojekt eller et udbredelsesprojekt?
Eller er projektet sammensat af forskellige dele som elementer af disse typer?

Evaluerings anvendelse:

2. Hvad skal evalueringen bruges til?

Har du undersøgt, hvem der skal bruge evalueringen, og hvad deres ønsker til evalueringen er?
Hvilke centrale spørgsmål skal evalueringen af projektet så vidt muligt besvare?

Datagrundlag:

3. Hvilke(n) data er nødvendig for at evaluere projektet?

Hvilken information og data er nødvendig for at besvare de centrale evalueringsspørgsmål? (Jf. pkt. 2)
Er det muligt at indsamle data om, hvilke forandringer projektet skaber for/hos målgruppen?

Metodevalg:

4. Hvilke metoder skal bruges for at indsamle den ønskede data?

Dine databehov bør afgøre dine metodevalg. Skal andre indsamle data, så giv dem en vis metodefrihed.
Er der mulighed for at integrere dataindsamlingen i projektets øvrige aktiviteter?

Formidling:

5. Hvordan skal evalueringens resultater formidles?

Hvem vil du formidle evalueringens resultater til? Vil du forankre indsigter fra projektet hos bestemte personer eller organisationer, så overvej mulighederne for at engagere dem direkte gennem dialog eller interaktion.

Evaluator:

6. Hvem skal gennemføre evalueringen?

Hvilke kompetencer er nødvendige for at kunne gennemføre de forskellige dele af dataindsamlingen? (Jf. pkt. 4)
Har du behov for hjælp fra andre til f.eks. evalueringdesign, sparring, dataindsamling eller andet?

Budget:

7. Hvad vil evalueringen koste?

Har du reserveret timer til jeres egne aktiviteter ifm. evalueringen?
Har du overvejet, hvilken betydning dine svar på ovenstående spørgsmål kan have for budgettet?

1. Hvad er projektets grundlæggende karakter?

En evaluering skal designes og skræddersys, så den passer til projektet. En god forståelse for projektets natur bør derfor være afsættet for at udarbejde et evalueringsdesign. Hvis et projekt primært skal udbrede en metode, som tidligere har demonstreret sin værdi, skal evalueringen fokusere på udbredelsen og ikke selve metoden. Metoden kan derimod være genstand for evalueringen af et udviklingsprojekt.

I evalueringssammenhæng er det nyttigt at forholde sig til projektets udviklingsstadie, som man kan inddele i tre arketyper, men som ofte forekommer i forskellige blandingsformer:



Pilot- eller forprojekt igangsættes for at afprøve en idé, ny metode eller projektmodel i mindre skala og med få deltagere. Design- eller implementeringsfejl kan på den måde opdages, før projektmodellen udrulles i større skala. Der vil sjældent kun være kvantitative succeskriterier for resultatskabelse for denne projekttype.



Udviklingsprojekter bygger på klare formodninger, erfaringer eller måske evidens for, at projektets aktiviteter kan skabe en ønsket forandring. Der er behov for udvikling og videre afprøvning af projektets virkemidler. Typisk vil man opstille projektmål for projektet. Udviklingsprojekter kan bygge videre på forprojekter, men kan også iværksættes uden.



Udbredelsesprojekter bygger på en afprøvet projektmodel, der har demonstreret en værdiskabelse for målgruppen. Fokus er her at udbrede tilbud til en eller flere målgrupper i en bredere kontekst og sikre en bredere forankring – geografisk, ift. nye institutioner, udvidelse af målgruppen m.v.



Komiteén for MAD Symposium vil med projektet **VILD MAD** få folk til at sanke vilde råvarer og efterfølgende bruge dem i køkkenet. Nordea-fonden har støttet projektet af to omgange.

I første periode havde projektet karakter af et udviklingsprojekt, og evalueringen fokuserede på at undersøge 12 udviklede undervisningsforløb målrettet folkeskolerne samt teste en digital app. I anden periode, hvor projektet har karakter af et udbredelsesprojekt, er evalueringens fokus på partnerskaberne, som etableres med henblik på at skabe værdi og forankring.

Evalueringsmodellerne i relation til projektets karakter

Model A	Model B	Model C
Dokumentere	Dokumentere og forstå	Dokumentere, forstå og involvere
<p>Det er sjældent nyttigt udelukkende at dokumentere <i>pilotprojekter</i> ud fra kvantitative indikatorer.</p> <p>I <i>udviklingsprojekter</i> er der fokus på at dokumentere projektets bidrag til forandringer/værdi i målgruppen, herunder gerne kvantificering af omfanget heraf.</p> <p>I <i>udbredelsesprojekter</i> er fokus i dokumentationen især på kontekstforhold, der påvirker projektets resultatskabelse på tværs af udbredelsen (til nye geografier, målgrupper, organisationer).</p>	<p>Det mest centrale i evalueringen af <i>pilotprojekter</i> er at skabe forståelse for, <i>hvordan</i> projektmodellen virker.</p> <p>I <i>udviklingsprojekter</i> kan man gennem evaluering forsøge at forstå, <i>hvordan og hvorfor</i> projektet fungerer/ikke fungerer – og for <i>hvem</i> og under hvilke forhold.</p> <p>I <i>udbredelsesprojekter</i> forsøger man især at forstå de kontekstforhold, der påvirker projektets resultatskabelse for at kunne tilpasse projektet til disse kontekstforhold.</p>	<p>Hvis projektet skal videreføres af andre, som ikke indgår i <i>pilotprojektet</i>, er det relevant at involvere disse i evaluering.</p> <p><i>Udviklingsprojekter</i> har ofte en bredere aktørkreds. Jo større involvering af partnere og deltagere i dataindsamling, jo bedre løbende feedback og validering af projektets virkning.</p> <p>I <i>udbredelsesprojekter</i> kan evalueringen fungere som et forankringsværktøj, hvor relevante partnere involveres i løbende videndeling, så ejerskabet styrkes.</p>

2. Hvad skal evalueringen bruges til?

Står formålet med din projektevaluering lige så knivskarpt for dig og projektets partnere som formålet med dit projekt? Hvordan skal evalueringen bidrage til at bringe projektets aktiviteter, projektets deltagere, din organisation eller partnerskaberne videre – under eller efter projektet?

Dette er vigtigt at overveje, fordi det er grundlaget for at formulere gode evalueringsspørgsmål, som evalueringen skal svare på – og dermed sætte en retning for evalueringen og sikre, at den tilføjer relevant værdi.

Afklar hvem og hvad

Evalueringer bruges typisk mest, når de inddrager brugernes interesser, formål og behov. Hvordan understøtter man det?

1. **Afklar HVEM**, der primært skal/kan have nytte af indsigter fra evalueringen – der kan godt være flere.

Hvis du har refleksioner eller planer om, at aktiviteter, resultater, metoder, viden eller andet skal forankres efter projektperioden, så overvej hvem denne forankring skal ske hos – og om denne eller disse organisationer kan have interesse i indsigter fra evalueringen. Involvering af disse aktører i evalueringen kan ofte være en god måde at involvere dem tidligt i forankringen af dele af projektet.

2. **Afklar HVAD** brugerne ønsker at få ud af evalueringen, hvilket er den bedste måde at blive tydelig om evalueringens anvendelse. De primære brugere har måske behov for løbende feedback til forbedring af indsatsen, dokumentation af projektets værdiskabelse, eller input til videreførelse af partnerskaber; mens de sekundære brugere måske primært er interesserede i erfaringer med f.eks. projektets virkemidler eller organiseringsmodel.

Spørg dem – og omsæt deres behov til evalueringsspørgsmål. Dvs. formulering af nogle få, centrale spørgsmål, som evalueringen skal bruges til at besvare.



Med projektet **Forankring af EmpowR** vil foreningen GirlTalk videreføre og forankre aktiviteter, der skal afhjælpe mistrivsel hos piger i alderen 13-16 år. Evalueringen vil løbende blive anvendt til at udvikle og tilrette arbejdet med indsatsen med det formål at forenkle og styrke forankringen hos kommunale samarbejdspartnere.

Evalueringsmodellerne i relation til evalueringens anvendelse

Model A	Model B	Model C
Fokus på at dokumentere projektets værdi som grundlag for beslutninger relateret til projektet (inspiration til egen praksis, deltagelse i projekt, videreførelse, finansiering m.v.)	Evalueringen skaber indsigt i projektets <i>måde</i> at skabe værdi/forandringer på, som giver grundlag for praksisændringer – enten undervejs i projektet eller efterfølgende i lignende indsatser.	Indsigter fra evalueringen skal <i>aktivt</i> bringes i spil i andre projekter eller organisationer og omsættes til ny/ændret praksis eller partnerskaber uden for projektets rammer. Relevansen for disse aktører styrkes ved at involvere dem i evalueringen.

3. Hvilke(n) data er nødvendig for at evaluere projektet?

Måske har du en ambition for projektet om at skabe en blivende, langsigtet effekt på samfundet. I praksis tager dit projekt dog nok blot et par skridt på vejen mod disse effekter (som i sidste ende påvirkes af mange forskellige ting). Data i en evaluering skal især bidrage til at belyse og måske måle disse skridt.

Hvilke data, der skal indsamles, afhænger dels af projektets karakter (i et udbredelsesprojekt skal data f.eks. sige noget om projektets virkning i forskellige kontekster) og evalueringens anvendelsesformål: Hvem skal have ny/styrket viden om hvad og hvorfor?

Først og fremmest skal data være egnede som input til at give svar på de evalueringsspørgsmål, som du formulerer.

Gode råd til data

- **Tænk data bredt.** Mange forbinder data med tal i et regneark. Men data er i virkeligheden alle slags informationer, der beskriver projektet og dets påvirkning af omgivelserne. Det kan være alt fra iagttagelser og citater til survey-resultater eller fysiske bevægelsesmønstre kortlagt via teledata.
- **Påvirkning af mennesker.** Projekter, der arbejder for det gode liv hos grupper af mennesker, handler ofte om at påvirke målgruppens *viden, holdninger, eller adfærd* – måske giver det mening for dig at skelne?
- **Flere trin på vejen mod effekt.** Hvis dit projekt skal medvirke til en ændring i målgruppen, er det relevant at overveje, hvor langt projektet bringer dem videre: Skabes der primært nye *forudsætninger* i målgruppen for, at de kan agere på nye måder? Kan der faktisk i projektet konstateres *forandringer* i målgruppens adfærd? Eller kan man direkte konstatere, at målgruppen opnår konkrete *forbedringer* i deres liv?
- **Indikatorer.** Din opgave bliver at finde en måde at præsentere projektets komplicerede virkning eller værdiskabelse på en enkel måde. Altså data, der giver fingerpeg om – eller indikationer på – at projektet skaber de effekter, I efterstræber.



Med projektet *I fortidens fodspor* vil Museum Silkeborg give borgere, som normalt ikke kommer så meget udenfor, gode grunde til at komme ud i det fri. Evalueringen skal monitorere projektets målsætninger og finde nye måder til udvikling af indsatser målrettet ikke-naturvante og fysisk inaktive borgere. Data består i, at besøgende svarer på spørgsmål relateret til evalueringen, og der anvendes løbende data fra natur- og motionsvante. Respondenterne deltager (hvis de ønsker det) løbende i evalueringen i form af f.eks. gruppeinterviews.

Evalueringsmodellerne i relation til evalueringens datagrundlag

Model A	Model B	Model C
Data til dokumentation vil først og fremmest have en beskrivende karakter: <i>Hvad er opnået? Hvem har fået et udbytte/ændret adfærd?</i>	Data til brug for forståelse er oftest mere kvalitative end data til ren dokumentation. Data er mere forklarende: <i>Hvorfor er projektet lykkes/ikke lykkes med at skabe værdi?</i>	I involverende evalueringer er datafokus mere på, hvordan den indsamles frem for typen af data. Evalueringens brugere er med til at beslutte hvilken data, der er vigtig.

4. Hvilke metoder skal bruges for at indsamle den ønskede data?

Ligesom dine valg af data afhænger af evalueringsspørgsmålene, afhænger metodevalget af data. Evalueringsmetoder kan være meget andet og mere end interviews, surveys eller træk af registerdata. Hvis du selv skal forestå evalueringen, så vær kreativ. Og hvis du udbyder evalueringsopgaven eksternt, så begræns ikke evaluatoren ved at kræve, at specifikke metoder anvendes.

Forsøg så vidt muligt at integrere dataindsamlingen i projektets øvrige aktiviteter. Det kan spare ressourcer for både dig og dine 'datakilder'.

Gode råd til metoder

Mens nogle metoder kan bidrage til at skabe **overblik**, f.eks. spørgeskema (kvantitativ metode); kan du med andre metoder som f.eks. interviews opnå et styrket **indblik** (kvalitativ metode). Ofte er det godt at kombinere, så man både skaber overblik og indblik.

- Særligt i projektets opstartsfasen kan det være en værdifuld investering at mødes i projektgruppen og tegne sammenhængene mellem projektets aktiviteter og udbytte for målgruppen (outcomes) for at skabe en **fælles forståelse** af projektet og fokus i evalueringen.
- Hvis du integrerer interview i projektmøder eller deltageraktiviteter, kan det give **anledning til fælles refleksion**, der kan fremme projektets formål. Du kan strukturere samtalen med klassiske dagsordenspunkter, dialogkort/spil eller 'deltagerrejser'.
- Du kan bruge interview til **inspiration** ved f.eks. at bede deltagerne indsende små videoer med sig selv, eller hvor de interviewer hinanden efter en kort skabelon.
- Tænk over, om du kan sikre **løbende feedback**, så dine valg i projektet hele tiden baserer sig på aktuel data.



Med projektet **Landskab i fællesskab** vil Øhavsmuseet i Faaborg skabe en lokal bevægelse, der får flere mennesker ud i det fri, formidler natur og kulturarv og skaber stærke fællesskaber. Evalueringen, som foretages af ekstern evaluators, skal undersøge i hvilket omfang målgrupperne oplever at have bedre muligheder for og lyst til at være i det fri. Metoden består i indsamling af kvalitativ data blandt netværksgrupper tilknyttet projektet, interviews af brugere og ikke-brugere af museet. Data er løbende blevet brugt til at justere projektet og blevet formidlet til relevante interessenter.

Evalueringsmodellerne i relation til metodevalg

Model A	Model B	Model C
Oftest er det primære fokus på slutproduktet af dataindsamlingen og i mindre grad på selve den metodiske proces. Kvantitative metoder foretrækkes derfor typisk.	Dataindsamlingen bør ikke stå alene, men suppleres af en analyse, validering eller faciliteret diskussion af de observerede sammenhænge mellem projektets aktiviteter og resultater.	Når en evaluering skal skabe ejerskab og interesse hos evalueringens målgruppe, bør metoderne tilgodeses involverende processer. Sæt fokus på brugen af de indsigter og erfaringer, evalueringen bidrager til.

5. Hvordan skal evalueringens resultater formidles?

Formidlingen af evalueringen skal først og fremmest understøtte evalueringens anvendelsesformål.

Hvis evalueringen 'bare' skal skabe synlighed om projektet i offentligheden, kan du koncentrere dig om envejskommunikation via f.eks. sociale medier. Men hvis evalueringen skal bidrage til f.eks. at forankre en indsats, påvirke beslutningstagere, styrke eller etablere partnerskaber, forbedre fremtidige indsatser eller give din organisation nye muligheder, så kræver det ekstra overvejelser om til hvem og hvordan du vil formidle evalueringen.

Formidlingens formål

- Vil du **vække interesse** for jeres indsats i en given målgruppe, kan det være effektivt at kommunikere evalueringens resultater via sociale medier, i nyhedsbreve, medier, fagblade eller til konferencer. Overvej i skriftlig formidling at kommunikere få, centrale budskaber eller indsigter ad gangen – frem for hele evalueringen på én gang.
- Vil du **skabe engagement** og forankre den viden, evalueringen bidrager med, eller bringe den i spil i nye sammenhænge, så er der behov for tovejskommunikation mellem jer og jeres målgruppe. Det kan ske gennem dialog eller interaktion. Husk, at 'less is more'. En tæt dialog med få centrale partnere, projektledere, nøgleinteressenter eller beslutningstagere kan skabe mere forandring end kommunikation med større grupper. Korte skriftlige og/eller mundtlige oplæg kan være en bedre start på en dialog end fyldige evalueringsrapporter.
- Find inspiration til forskellige formidlingsformer her: nordeafonden.dk/formidlingsformater



Projektet **Afprøvning af nye organisationsformer** er et partnerskab mellem Bedre Psykiatri, Høreforeningen og Nyreforeningen. I fællesskab vil organisationerne afprøve nye lokale organiseringsformer som supplement og alternativ til den eksisterende lokalforeningsstruktur. Projektet har etableret et læringsforum for landsdækkende organisationer, hvor viden og erfaringer fra projektet løbende formidles og diskuteres.

Evalueringsmodellerne i relation til formidling

Model A	Model B	Model C
Ren dokumentation af projektets værdiskabelse kan ofte formidles gennem envejskommunikation (sociale medier, nyhedsbreve, medier, konferencer osv.)	Når evalueringen bidrager til nye indsigter og forståelse, styrker du formidlingen ved at gå i direkte dialog med evalueringens målgruppe. Møder og workshops er at foretrække frem for f.eks. en evalueringsrapport.	I en involverende evalueringsproces bør du inddrage din målgruppe i videndeling fra starten. Tilstræb, at evalueringens resultater bliver omsat til relevante nye tiltag i de involveredes egne organisationer (f.eks. aktionslæring).

6. Hvem skal gennemføre evalueringen?

Intern eller ekstern evaluuator? Det behøver ikke at være enten/eller.

Flere faktorer spiller ind på denne beslutning. Husk, at en evaluering som regel består af mange aktiviteter, hvoraf nogle måske kræver kompetencer og en armlængde, som dit projekthold ikke selv kan levere. Mange projektholdere har stor nytte af selv at gennemføre flere evalueringsaktiviteter selv – men med løbende rådgivning fra evalueringsspecialister.

Intern eller ekstern evaluuator

- **Hvilke kompetencer skal bruges?** Ud fra jeres foreløbige overvejelser om evalueringsdesignet (valg af data, metoder og formidling) bør I nøje overveje, hvilke kompetencer, der kræves. Nogle har I måske internt, mens andre kræver ekstern hjælp. Det kan være erfaring med registerdata, surveys, forandringsteori, proceskompetencer osv.
- **Erfaring.** Jo større og mere komplekst et projekt er, jo vigtigere er det at have en person tilknyttet med erfaring fra tidligere evalueringer.
- **Risiko for bias.** Det kan være nødvendigt at bede eksterne om at samle data ind via interview eller survey, fordi det kan påvirke deltagernes svar (hæmme ærligheden), hvis I selv spørger dem.
- **Troværdighed.** Hvis evalueringen skal bruges til at overbevise eksterne interessenter om projektmodellens værdi (f.eks. med henblik på udbredelse), kan der være behov for at sikre objektivitet via en ekstern evaluuator.
- **Kompetenceopbygning.** Måske har I et ønske om at udvikle jeres evalueringskompetencer? I så fald kan en ekstern evalueringsfaglig person rådgive jer undervejs, mens I selv forestår evalueringen.



Projektet **Demokratifitness for unge i hele Danmark** har til formål at styrke unges demokratiske selvtillid og evne til at deltage aktivt i samfundet og demokratiet. Projektet har samarbejdet med en ekstern evaluuator og udviklet et evalueringsdesign, der skal afdække dels de unges demokratiske selvtillid, dels partnerorganisationernes perspektiv og syn på projektet. Data er blevet indsamlet og analyseret af evaluatorens (Analyse & Tal) i samarbejde med foreningen 'Demokrati Garage'.

Evalueringsmodellerne i relation til evaluuator

Model A	Model B	Model C
Dokumentation af værdiskabelse kan i en del tilfælde gennemføres af jer selv (survey, interview). Men overvej at få professionel hjælp til udvikling af et solidt evalueringsdesign, så I dokumenterer det rigtige og på den bedste måde.	Når man skal forstå et projekts måde at skabe værdi for sin målgruppe, er det en fordel, hvis evaluatoren er vant til at arbejde systematisk med at undersøge sammenhænge i projektet ('virkningsevaluering').	I spiller selv en meget central rolle i formidlingen af erfaringer fra projektet. En ekstern vil ofte bedre kunne facilitere den involverende proces, så I undgår en dobbeltrolle.

7. Hvad vil evalueringen koste?

Når du skal estimere budgettet for en evaluering er der ganske mange ting at tage hensyn til. Dine overvejelser om guidens foregående seks spørgsmål vil hjælpe dig langt i budgetlægningen.

Ofte vil budgetlægning og udvikling af evalueringsdesign gå hånd i hånd; med mindre du på forhånd har en fast budgetramme. Husk at skelne mellem det eksterne evalueringsbudget (hvis du har et) og timeforbruget til projektholdets egne evalueringsaktiviteter – sidstnævnte undervurderes ofte. Afhængigt af ambitionsniveau for evalueringen skal du nok regne med at reservere omkring 5 pct. af projektbudgettet til evaluering.

Gode råd til budget

- Køb af ekstern støtte til evaluering med fokus på også at opbygge dine og dine kollegaers evalueringskompetencer undervejs i evalueringen er ofte dyrere end bare at udbyde selve evalueringsopgaven, men kan være en god investering på længere sigt.
- Erfaring og leverancesikkerhed koster penge. Evalueringskonsulenters timerater varierer fra 800 til 2.000 kr/t. Niveauet afspejler ofte konsulentens erfaring.
- Du/I kan formentlig spare en del penge på ekstern hjælp, hvis I selv bidrager til dataindsamlingen. Hvis I ønsker en ekstern til at foretage interviews, kan I måske stå for den praktiske planlægning af interviewene.
- Man kan arbejde aktivt med at motivere flere til at besvare surveys. Udlodning af f.eks. præmier som incitament for deltagelse kan både spare dyre timer og styrke data.
- Hyppige møder med en ekstern evaluatør er oftest både mere værdiskabende og omkostningseffektivt end at efterspørge lange afrapporteringer.



Foreningen Diversity Works vil med projektet **Foreningsudvikling og medborgerskab** fremme foreningsdeltagelse og dermed medborgerskab blandt udsatte minoritetsetniske danskere i 20-25 minoritetsetniske foreninger. Evalueringen er en formativ procesevaluering, hvor evaluatør er ansvarlig for at dele feedback og refleksioner over projektet med Diversity Works og de lokale foreninger undervejs, så projektet løbende kan tilpasses og optimeres. Der betales 375.000 kr. (inkl. moms) til den eksterne evaluatør, som i løbet af projektperioden skal dokumentere projektets opnåelse af målsætninger samt kvalitativt undersøge projektets læringer bl.a. gennem interviews med deltagere.

Evalueringsmodellerne i relation til budget

Model A	Model B	Model C
Ekstern:* 50-100.000 kr. Intern: 50-100 timer	Ekstern: 250-500.000 kr. Intern: 150-400 timer	Ekstern: 550-700.000 kr. Intern:** 150-300 timer

* Beløbene er estimater, idet de afhænger af projektets størrelse, budget og kompleksitet. Estimaterne skal forstås sådan, at man vælger enten ekstern eller intern evaluering. Ved en kombination af både/og, kan der skæres tilsvarende i kroner eller timer.

** Når en involverende evaluering gennemføres af projektholdet selv, kan den ofte i et vist omfang integreres i eksisterende projektaktiviteter (f.eks. møder i styregruppe og advisory board, eller borgerinddragelse)

Evalueringsoversigt

Denne evalueringsoversigt sammenfatter de pointer og opmærksomhedspunkter for de tre evalueringsmodeller, som i guiden er blevet præsenteret løbende for hvert af de syv refleksionsspørgsmål.

	Model A	Model B	Model C
	Dokumentere	Dokumentere og forstå	Dokumentere, forstå og involvere
① Projekttype	<p>Det er sjældent nyttigt udelukkende at dokumentere <i>pilotprojekter</i> ud fra kvantitative indikatorer.</p> <p>I <i>udviklingsprojekter</i> er der fokus på at dokumentere projektets bidrag til forandringer/værdi i målgruppen, herunder gerne kvantificering af omfanget heraf.</p> <p>I <i>udbredelsesprojekter</i> er fokus i dokumentationen især på kontekstforhold, der påvirker projektets resultatskabelse på tværs af udbredelsen (til nye geografier, målgrupper, organisationer).</p>	<p>Det mest centrale i evalueringen af <i>pilotprojekter</i> er at skabe forståelse for, <i>hvordan</i> projektmodellen virker.</p> <p>I <i>udviklingsprojekter</i> kan man gennem evaluering forsøge at forstå, <i>hvordan</i> og <i>hvorfor</i> projektet fungerer/ikke fungerer – og for <i>hvem</i> og under hvilke forhold.</p> <p>I <i>udbredelsesprojekter</i> forsøger man især at forstå de kontekstforhold, der påvirker projektets resultatskabelse for at kunne tilpasse projektet til disse kontekstforhold.</p>	<p>Hvis projektet skal videreføres af andre, som ikke indgår i <i>pilotprojektet</i>, er det relevant at involvere disse i evaluering.</p> <p><i>Udviklingsprojekter</i> har ofte en bredere aktørkreds. Jo større involvering af partnere og deltagere i dataindsamling, jo bedre løbende feedback og validering af projektets virkning.</p> <p>I <i>udbredelsesprojekter</i> kan evalueringen fungere som et forankringsværktøj, hvor relevante partnere involveres i løbende videndeling, så ejerskabet styrkes.</p>
② Anvendelse	Dokumentér projektets værdi som grundlag for beslutninger relateret til projektet (inspiration til egen praksis, deltagelse i projekt, videreførelse, finansiering m.v.).	Skab indsigt i projektets måde at skabe værdi/forandringer på, som giver grundlag for praksisændringer – enten undervejs i projektet eller efterfølgende.	Bring indsigter aktivt i spil i andre projekter eller organisationer og omsæt dem til ny/ændret praksis eller partnerskaber uden for projektets rammer. Styrk relevansen for disse aktører ved at involvere dem i evalueringen.
③ Data	Data vil først og fremmest have en beskrivende karakter: <i>Hvad er opnået? Hvem har fået et udbytte/ændret adfærd?</i>	Data er oftest mere kvalitative og forklarende: <i>Hvorfor er projektet lykket/ikke lykket med at skabe værdi?</i>	Fokuser på hvordan data indsamles frem for typen af data. Evalueringens brugere er med til at beslutte, hvilken data, der er vigtig.
④ Metode	Fokuser på slutproduktet af dataindsamlingen snarere end på selve den metodiske proces. Kvantitative metoder foretrækkes typisk.	Dataindsamlingen bør ikke stå alene men suppleres af en analyse, validering eller faciliteret diskussion af de observerede sammenhænge mellem projektets aktiviteter og resultater.	Metoderne bør tilgodesee involverende processer. Sæt fokus på <i>brugen</i> af de indsigter og erfaringer, evalueringen bidrager til.
⑤ Formidling	Skab formidling gennem envejskommunikation (sociale medier, nyhedsbreve, medier, konferencer osv.).	Styrk formidlingen ved at gå i direkte dialog med evalueringens målgruppe. Møder og workshops er at foretrække frem for f.eks. en evalueringsrapport.	Inddrag din målgruppe i videndeling fra starten. Omsæt resultater til relevante nye tiltag i de involveredes egne organisationer (f.eks. aktionslæring).
⑥ Evaluator	Gennemfør evalueringen selv (survey, interview). Overvej at få professionel hjælp til udvikling af et solidt evalueringsdesign, så I dokumenterer det rigtige og på den bedste måde.	Evaluatoren bør have erfaring med at arbejde systematisk med at undersøge sammenhænge i projektet ('virkningsevaluering').	I spiller selv en meget central rolle i formidlingen af erfaringer fra projektet. En ekstern vil ofte bedre kunne facilitere den involverende proces, så I undgår en dobbeltrolle.
⑦ Budget	Ekstern: 50-100.000 kr. Intern: 50-100 timer	Ekstern: 250-500.000 kr. Intern: 150-400 timer	Ekstern: 550-700.000 kr. Intern: 150-300 timer